

Короленко Н. В.

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и социально-гуманитарных наук
Одесского филиала Европейского университета

Korolenko N. V.

Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor of Department of
Management and Social and Humanity Sciences of Odessa branch of European
University

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
RISK MANAGEMENT OF THE LOGISTICS SYSTEM OF AN
ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECTS**

Аннотация: В статье рассмотрены теоретические аспекты управления рисками логистической системы предприятий. Особое внимание уделено вопросам качества риск-менеджмента, что способствует повышению конкурентоспособности и прибыльности бизнеса посредством оптимизации логистических процессов в условиях возрастающей конкуренции и глобализации международной экономики.

Summary: Theoretical aspects of risk management of the logistics system of an enterprise are reviewed in this article. Special attention is paid to the quality of risk management, which favours competitiveness increase and business profitability through the optimization of logistics processes in conditions of growing competitiveness and globalization of the international economy.

Ключевые слова: риски, логистическая система предприятий, управление рисками в логистике, риск-менеджмент, основные методы снижения уровня рисков в логистике.

Keywords: risks, logistics system of an enterprise, risks control in logistics, risk-management, basic methods of risk levels lowering in logistics.

1. Вступление

Последствия мирового кризиса, а также настоящий кризис в Европе в условиях глобализации экономики, выдвигает множество новых проблем,

требующих глубокого осмысления и обоснования путей их практического решения. Одной из них является проблема оптимизация материальных и сопутствующих их потоков в сфере товарно-денежного обращения. Важный ее аспект – управление рисками в цепях поставок в системе логистики, которая является недостаточно изученной и систематизированной.

Любой хозяйствующий субъект в экономической деятельности сталкивается с риском. Результат эффективного управления рисками предопределяет получение экономического эффекта для всех участников логистической цепи. Логистика является основным инновационным инструментарием в управлении бизнесом.

Актуальность проблемы управления рисками логистики в настоящее время не вызывает сомнений. Риск-менеджмент в логистике является неотъемлемым элементом экономических отношений, и становится органической частью стратегии и тактики социально-экономической политики предприятий.

Для отечественного логистического риск-менеджмента характерна еще пока низкая эффективность: отсутствие комплексности развития этого направления, недостаточное изучение теоретических и практических аспектов, его второстепенность в иерархии корпоративных ценностей, эпизодичность и несистемность в использовании, а также – частое замещение страхованием. Такое положение чревато как злоупотреблением со стороны страховой компании, и увеличением соответствующего бюджета предприятия, так и снижением важности решения вопросов управления логистическими рисками. При этом на большинстве предприятий Украины до сих пор функции управления логистикой выполняются бессистемно, спорадически.

Так, в ходе пресс-конференции, которая состоялась 14 октября 2013 года в Пресс-центре Информационного агентства «ЛігаБізнесІнформ», было предложено украинскими логистами сертифицировать логистическую деятельность в Украине. Существует множество проблем, среди которых малое число квалифицированных кадров, демпинг цен, и как следствие – повышение возникновения рискованных ситуаций, возникающих в ходе деятельности.

Передовой опыт развитых стран свидетельствует о том, что эффективное управление логистикой для достижения корпоративных целей с оптимальными затратами всех ресурсов является ключевым фактором для достижения успеха в современном бизнесе.

В теорию риска значительный вклад внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как: Р. К. Аюпов, А. П. Альгин, В. П. Буянов, В. В. Витлинский, П. И. Верченко, В. М. Гранатуров, Кудрявцев А.А., Б. А. Райзберг, М. В. Терский, Л. Севидж, Чернова Г.В., Устенко О.Л., Хохлов Н.В., М. Фридмен, Й. Шумпетер и др. Развитием прикладных концепций занимались Дж. Бароне-Адези, Т. Боллерслеф, К. Гианнопоулос, М.В. Грачева, Г. Гуптон, П. Зангари, В.Е. Кузнецов, А. Ли, М.А. Рогов, В.А. Чернов, Г.В. Чернова, Р. Энгль. Несмотря на значительное количество публикаций, которые посвящены проблематике экономических рисков, в литературе не получили надлежащего освещения вопросы управления рисками в логистике. Здесь можно выделить научные труды ученых Г. Л. Бродецкого, В. И. Сергеева.

Отсутствие единства в определении рисков в логистике, и четкой системной классификации значительно усложняет работу по идентификации, организации анализа, оценки и управления данными рисками, снижает эффективность проведения этой работы; недостаточно разработаны методики оценки и управления рисками, необходимые для различных видов предпринимательской деятельности; существует потребность в научно обоснованных рекомендациях по принятию приемлемого для предприятий уровня риска в конкретных ситуациях. Управление рисками – одно из важнейших аспектов обеспечения устойчивого функционирования и развития логистической системы предприятия.

2. Постановка задания

В данной статье изложены основные теоретические вопросы, связанные с принятием решений в условиях риска: уточнена терминология экономической сущности риска в логистике, классификация рисков в логистике; содержание понятия «управление рисками логистической системы»; представлены

основные методы снижения рисков в логистике на основе классического подхода теории риска.

3. Результаты

В практической реализации логистика, от процесса движения грузов до процессов перемещения заказов в рыночном пространстве, охватывает большое количество различных аспектов, работа которых находится под воздействием различных факторов и сопряжена с определенными рисками. Надежность является одним из принципов логистики. Основная цель логистики – минимизация затрат, и поэтому необходимо уделять должное внимание управлению рисками, поскольку возникновение этих проблем ведет к потере значительной части ресурсов, времени, конкурентоспособности.

В составе общих логистических издержек в сфере управления рисками в логистической системе на предприятии можно выделить следующие основные группы: ущерб от рисков; затраты на управление рисками в сфере логистики. Таким образом, риск должен быть сведен к минимуму, или вообще нейтрализован, а также затраты на управление рисками в сфере логистики были рациональны.

В качестве объекта настоящего исследования выступает логистическая система предприятия.

Логистическая система предприятия – это экономическая система, которая состоит из скоординированных подсистем и элементов, исполняющих логистические функции (операции) и объединенных общностью целей, интересов, которые реализовываются путем управления потоками в пределах осуществления корпоративной стратегии.

Важнейшим комплексным показателем эффективности логистической системы является продолжительность полного логистического цикла — время исполнения заказа потребителя (покупателя) в режиме «точно в срок». Предметом исследования выступает процесс управления рисками, возникающими в жизнедеятельности логистической системы предприятия. Предсказуемость рисков носит относительный характер, так как прогнозирование со 100%-ным результатом исключает рассматриваемое

явление из категории рисков. Непрогнозируемые риски, т.е. отличающиеся полной непредсказуемостью проявления — форс-мажорные риски практически не могут быть урегулированы.

Риски в логистике — отклонение от установленных целей, ожидаемых результатов, вследствие нарушения динамической устойчивости системы логистики предприятия для достижения оптимального экономического эффекта.

Управление рисками оправдано, если помогает предприятию достигать его целей. Цель логистической деятельности считается достигнутой, если шесть условий логистики выполнены, т. е. нужный товар, необходимого качества, в необходимом количестве доставлен в нужное время, в нужное место, с минимальными затратами.

По своей сути риски в логистике объединяют в себе различные виды рисков всех составляющих звеньев и элементов как в процессе материальных, финансовых и информационных потоков, так и в процессе собственно управления рисками, возникающими в логистической системе. Неблагоприятной ситуацией или неудачным исходом при этом могут быть: упущенная выгода; убыток либо потеря собственных средств; отсутствие результата — ни прибыли, ни убытка; недополучение дохода или прибыли; событие, которое может привести к убыткам или недополучению доходов в будущем.

Г.Л. Бродецкий [1] считает, что логистические риски предусматривают таможенные риски, риски срыва поставок, ущерба при выполнении логистических операций для каждого звена цепи поставок и т.д. Также выделяет специальные логистические риски, под которыми подразумевает страхование перевозок особо ценных грузов и поэтому оговариваются в особых условиях договора страхования.

Можно выделить следующие факторы возникновения риска в логистике.

Неопределенность — это обстоятельства события, прогнозируемые заранее, но которые нельзя определить, насколько существенно они повлияют на итоговые показатели логистической деятельности.

Случайность – обстоятельства, события, которые можно предвидеть заранее, но нельзя определить, насколько существенно они повлияют на итоговые показатели логистической деятельности.

Противодействие – намеренное сопротивление обстоятельствам и участникам логистического процесса при его выполнении: действие конкурентов, а также действия опосредственных участников логистической цепи.

По критерию места возникновения рисков логистической системы предприятия можно выделить внешние и внутренние факторы риска. К внешним относятся факторы риска, обусловленные причинами, не связанными непосредственно с деятельностью самого предприятия. Источники их возникновения кроются во внешней по отношению к рассматриваемой системе среде. Этот риск возникает при смене отдельных стадий экономического цикла, изменении конъюнктуры рынка, и в ряде других случаев, на которые предприятие в своей деятельности повлиять не может.

Внутренними являются факторы риска, возникновение которых обусловлено или порождается деятельностью самой логистической системой предприятия, и может быть связан с неквалифицированным логистическим менеджментом, ненадежностью хозяйственных партнёров и другими факторами, отрицательные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счёт эффективного управления рисками.

Выделим основные группы рисков в системе логистики:

1. Коммерческие риски, напрямую связанные с экономическим аспектом деятельности предприятия (невыполнение финансовых обязательств партнеров, нерациональные закупки, срыв поставок, недополучение продукции, нарушение сроков поставки и т. п.).
2. Хозяйственно-правовые риски – в связи с наступлением гражданской ответственности, возникшей по причине ущерба, нанесенного юридическими или физическими лицами в процессе логистической деятельности.
3. Технические риски – риски, связанные с эксплуатацией технических средств.
4. Форс-мажорные риски, характеризующиеся полной непредсказуемостью проявления.

Управление рисками логистической системы – совокупность методов, функций и этапов процесса логистического цикла, успешное применение которых позволяет предотвратить или снизить риски до минимального уровня и обеспечить устойчивое функционирование и развитие логистической системы предприятия.

Управление рисками в логистической системе предприятия, как и любая управленческая деятельность, имеет свои цели, задачи, методы и субъект, объект управления, свои функции – планирование, прогнозирование факторов риска, организация управления риском, координация, регулирование, контроль риска, которые в совокупности определяют содержание управления рисками логистической системы предприятия. Методы, используемые для управления рисками логистической системы предприятия можно объединить в три группы – методы выявления рисков, методы оценки рисков и методы снижения рисков логистической системы предприятия.

Риск-менеджмент — процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Международная организация по стандартизации ISO приняла новую редакцию стандарта по управлению рисками в 2009 году «ISO 31000:2009 Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания». Одновременно опубликована новая редакция руководства «ISO 73:2009 Менеджмент риска». Словарь, дополняющий ISO 31000 путем предоставления списка терминов и определений, относящихся к управлению рисками.

ISO 31000:2009 является документом, который направлен на оказание помощи организациям в разработке собственных подходов к управлению рисками. Внедряя ISO 31000, организация может сравнить свою практику управления рисками с международным опытом. Этот стандарт ISO рекомендует применять предприятиям для разработки, внедрения и постоянного улучшения системы управления рисками в качестве неотъемлемой составляющей своей

системы управления. Сертификация на соответствие стандарту ISO 31000:2009 является добровольной процедурой.

Управление риском как система состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). В системе управления логистическим риском объектом управления являются риск, экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации этого риска. Субъектом управления в системе управления риском является логист-менеджер, который посредством методов управления осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления. Основная цель риск-менеджмента в сфере логистики — повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов с помощью защиты от реализации рисков.

В ходе функционирования логистической системы участники всех звеньев логистической цепи заинтересованы в получении прибыли. Перед логистическими менеджерами звеньев ставится задача увеличить эту прибыль и сократить издержки.

Для оценки рисков необходимы логисты-менеджеры, которые проводят оценку особенностей понятия «риск» на конкретном предприятии. Для этого наиболее целесообразным является применение следующих методов оценки риска в логистике: статистический метод; метод анализа целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитический метод; метод использования аналогов.

Механизм управления рисками в логистике можно охарактеризовать как многоступенчатый процесс, цель которого — снизить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий. Этот процесс может осуществляться только при условии циркулирования необходимых информационных потоков между субъектом и объектом управления. Для этого необходимо использовать инновационное программное обеспечение, в т.ч. специальные логистические программные продукты, что позволяет оперативно получать такие сведения, как: наличие и величина спроса на товары,

финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, клиентов, конкурентов, и на основе анализа – вероятности того или иного страхового случая, события. При этом вопросы управления рисками, как правило, выводятся из поля концентрации внимания деятельности логистов-менеджеров до момента наступления рискованного события, затраты на устранение которого соизмеримы с прибылью за определенный значимый период. Также для этого ввести электронные специальные документы риск-менеджмента, в частности «Журнал оценки надежности партнеров».

На основе проведенного анализа разработок исследователей в области риск-менеджмента предлагаем алгоритм внедрения системы управления рисками в логистике, который включает пять этапов, необходимых для функционирования системы эффективного управления рисками. Следует отметить, что эти пять этапов являются взаимозависимыми, т.е. результаты, полученные на одном из этапов, могут привести к необходимости корректировки последующих этапов.

Первым этапом алгоритма внедрения системы управления рисками в логистике является анализ рисков с помощью SWOT-анализа (рис. 1). На данном этапе происходят выявление рисков, их специфика, выделение особенностей их реализации, включая изучение размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них.

Вторым этапом является выявление наиболее значимых рисков с помощью экспертного метода менеджерами-логистами путем ранжирования рисков, упорядочения оцениваемых объектов исследования в порядке возрастания или убывания их качеств на основании специальных документов.

Третий этап – установление рейтингов рисков с помощью шкалы оценки рисков.

Четвертым этапом алгоритма является выбор средств снижения с помощью разработанной модели определения методов управления рисками. На данном этапе существенный аспект принятия решений о выборе средств снижения состоит в том, что согласно принципу результативности системы

управления рисками соответствующие инструменты должны применяться не для любых рисков, а, в первую очередь, в отношении тех, негативные последствия которых приводят к наиболее заметному влиянию на деятельность предприятия.

Последний этап – внедрение и корректировка внедрения системы управления рисками, который обеспечивает обратную связь в исследуемой системе. Это очень важный этап, так как именно он обеспечивает гибкость и адаптивность управления рисками, а также устойчивость системы управления рисками в логистике.

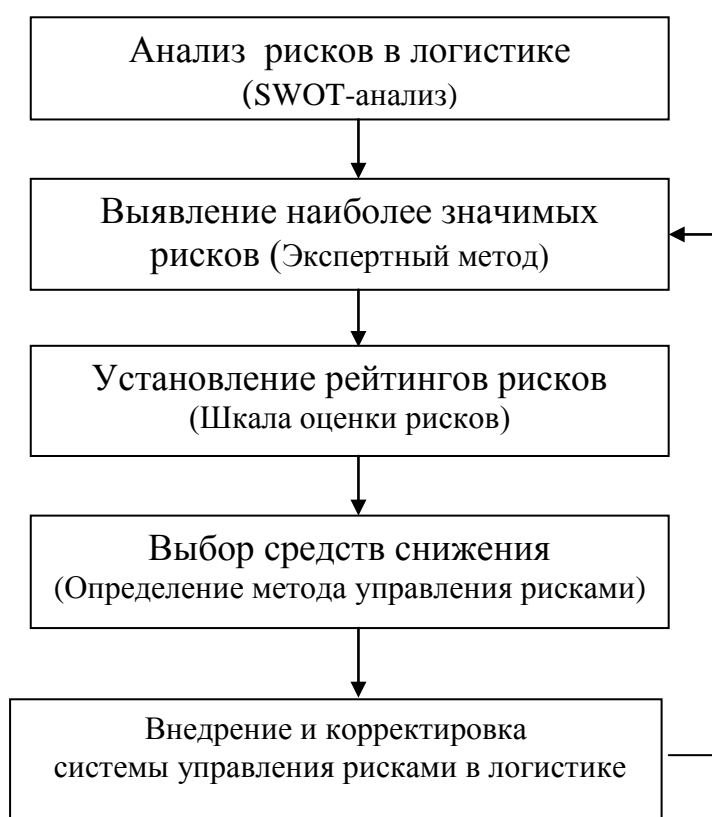


Рис. 1. Алгоритм внедрения системы управления рисками в логистике

Итак, алгоритм внедрения системы управления рисками в логистике на предприятиях в современных условиях хозяйствования должен иметь четкую иерархическую структуру с необходимостью ее корректировки по итогам реализации программы мероприятий по снижению рисков и с учетом изменяющихся факторов воздействия. Внедрение предложенного алгоритма позволит предприятию оптимизировать систему общего корпоративного управления логистическими процессами.

В риск-менеджменте используются, как правило, четыре основных метода управления риском: устранение, предотвращение риска; уменьшение неблагоприятного влияния факторов на деятельность предприятия; передача риска; а также перераспределение риска. Можно выделить следующие виды перераспределения рисков:

- управление рисками на основе перераспределения доли участия топ-логистов в предложении бизнеса;
- управление рисками за счет привлечения партнеров в формате концепции чистых рисков;
- управление рисками на основе диверсификации;
- управление рисками на основе страхования.

Специализированные страховые компании, являются самостоятельными субъектами рынка. Вместе с тем, выполняя свои задачи, они становятся частью институциональных логистических инфраструктур. Согласно договору страхования, страхователь уплачивает так называемые страховые премии страховщику, а последний возмещает ущерб, в случае наступления страхового случая. Следует иметь в виду, что никакое страховое возмещение не в состоянии полностью возместить ущерб, обусловленный тем или иным риском, т.к. кроме прямого, неизбежен и косвенный ущерб. Страхового возмещения оказывается недостаточно для полной ликвидации ущерба. Поэтому задача логистов состоит в недопущении наступления страхового случая. Таким образом, в системе страхования, целью которого является обеспечение высокой надежности функционирования логистической системы, центральное место занимает управление.

Риск-инструментарий включает также политические, организационные, правовые, экономические, социальные инструменты, и риск-менеджмент, как система, допускает возможность одновременного применения нескольких методов и инструментов риск-управления.

Управление рисками в логистике – сложная многоаспектная задача. В процессе разработки и реализации комплексной системы мероприятий важным шагом является создание на предприятии организационной структуры управления рисками в логистике, а также урегулирование процесса заключения соглашений существенно содействует снижению уровня риска взаимодействия с контрагентами. В первую очередь, при заключении любого договора риск-менеджеру необходимо проверить потенциального партнера или поставщика путем досконального мониторинга из различных источников, а также впоследствии анализа в журнале «Рейтинг контрагентов».

Итак, основными практическими шагами в управлении рисками в логистике можно выделить:

- оптимизация организационной структуры службы логистики в соответствии с организационной структурой предприятия;
- усовершенствование электронной логистики как стратегического фактора в управлении рисками;
- построение информационной логистической системы предприятия для взаимодействия и проведения операций со всеми участниками цепи товародвижения в реальном времени;
- внедрение системы управления рисками в логистике.

5. Выводы

Риск-менеджмент становится необходимым практически для любого подразделения предприятия, а в силу того, что предприятие – это единая система, возникает потребность в комплексном управлении риском, то есть с учетом потребностей как отдельных подразделений, так и предприятия в целом.

В ходе проведенного исследования разработан алгоритм внедрения системы управления рисками в логистике, что позволит обосновать оптимальное решение в области риск-менеджмента. Менеджерам-логистам необходимо эффективно организовывать процесс функционирования логистической системы с учетом возможных рисков и минимизировать возможность их

возникновения, используя практический опыт передовых стран и инновационные стандарты организации ISO в области риск-менеджмента. Можно выделить общий алгоритм работы с рисками: идентификация, анализ и оценка, управление рисками. Применение отечественными предприятиями усовершенствованного концептуального подхода к управлению рисками в логистике позволит оперативно учитывать факторы риска, присущие определенной сфере деятельности. Это необходимо реализовывать в системе стратегического и тактического управления предприятием, для построения интегрированной системы управления рисками предприятий. В современных условиях глобализации и транснационализации международной экономики интегральная парадигма управления рисками на предприятиях становится неотъемлемой частью корпоративной стратегии, обеспечивая сквозное управление потоками ресурсов в оптимально разработанной логистической цепи для получения максимально возможной прибыли всем участникам в результате эффекта синергии.

6. Литература

1. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев.-М.: Академия, 2008 – 192 с.
2. Мишина Л.А. Логистика. Конспект лекций. / Л.А. Мишина. М.: Эксмо, 2008. — 160 с.
3. Сергеев В. И. Корпоративная логистика : учебник / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 975 с

References

1. Brodetskiy, G.L. and Gusev, D.A. (2010), Upravlenie riskami v logistike [Risks management in logistics], Akademia, Moscow, Russia.
2. Mishina, L.A. (2008), Logistika: konspekt lektciy [Logistics: lecture notes], Eksmo, Moscow, Russia.
3. Sergeev V.I. (2005), Korporativnaya logistika (300 otvetov na voprosy professinalov) [Corporate logistics (300 answers professionals' questions)], Infra, Moscow, Russia.